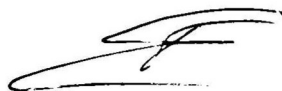


0- 792332

На правах рукописи



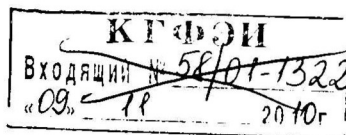
ГАУФ ЕВГЕНИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫМ РАЗВИТИЕМ
ПРЕДПРИЯТИЙ
(на примере нефтегазового комплекса)**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление
народным хозяйством:
экономика, организация
и управление предприятиями,
отраслями, комплексами
промышленности

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Самара 2010



Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Афонин Юрий Алексеевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент
Кандрашина Елена Александровна
кандидат экономических наук, доцент
Павлова Аделя Вадимовна

Ведущая организация - Пензенский государственный
университет

Защита состоится 30 ноября 2010 г. в 9 ч на заседании диссертационного
совета Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом
университете по адресу: ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325, г. Самара,
443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке
Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан 29 октября 2010 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000712560

Ученый секретарь
диссертационного совета

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'В.В. Волкодавова'.

Волкодавова Е.В.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Нефтегазовый комплекс является одной из наиболее важных для государства сфер экономики. От эффективности развития предприятий нефтегазового комплекса (НК) во многом зависят удельные показатели валового внутреннего продукта Российской Федерации, производственный потенциал экономики страны, устойчивое функционирование предприятий других отраслей экономической деятельности.

В нестабильных условиях производства, характерных для современного состояния российской экономики, возникает проблема стабилизации экономического состояния предприятий НК при существующем дефиците финансовых ресурсов, направленных на их модернизацию. Кроме того, большинство предприятий до сих пор используют устаревшие методы и технологии управления производством, внедренные еще при административно-командной экономике.

Эффективность функционирования НК базируется на балансе интересов органов государственной власти и собственников предприятий и компаний, входящих в структуру комплекса и потребителей продукции комплекса (других секторов экономики и населения), что должно найти отражение при проведении комплексной оценки эффективности функционирования НК и отдельных его предприятий и позволит обеспечить достижение следующих целей - создания экономических условий для развития самого комплекса, всех связанных с ним видов экономической деятельности, потребителей продукции, а также повышения качества жизни населения страны. В свою очередь, показатели комплексной оценки эффективности функционирования НК должны быть положены в основу развития современных систем управления предприятиями НК, нацеленных на результат. Особую значимость эти вопросы приобретают в современных условиях хозяйствования, когда взят курс на инновации и инвестиции как главный путь повышения эффективности функционирования отечественной промышленности. Мировой финансовый кризис подтвердил целесообразность учета не только факторов микро- и макроокружения, но и факторов глобализации мировой экономики. В данной связи вопросы повышения эффективности функционирования предприятий НК и развития соответствующих инструментов управления на современном этапе остаются актуальными.

Степень разработанности проблемы. Вопросам эффективности функционирования различных секторов национальной экономики, в том числе нефтяного сектора, посвящены работы ученых и практиков С.В. Алафинова, В.Ю. Алекперова, А.Ф. Андреева, М.Х. Газеева, В.З. Гарипова, В.И. Ермолкина, Ю.Д. Завьялова, Е.А. Кандрашиной, А.А. Конопляника, А.Э. Конторовича, В.А. Крюкова, О.К. Макарова, Е.А. Тедеевой.

В.С. Шарифова, В.Н. Щелкачева и др. Среди зарубежных авторов можно выделить работы М. Алле, Р. Коуза, М. Мескона, Дж. Стиглера.

Теоретические и практические проблемы эффективности, ее оценка на уровне государства, отрасли, предприятия нашли отражение в трудах многих зарубежных и российских авторов. Вопросам сущности экономической эффективности уделяли внимание такие западные экономисты, как: Р. Акофф, И. Ансофф, М. Вебер, К. Лиухото, В. Ойкен, Т. Питере, Р. Уотомен, Д. Хайман, П. Хейне и др.

Исследованию вопросов теории и практики в области управления организацией посвящены работы М. Альберта, Ч. Бериарда, Д. Вумека, Д. Джонса, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Минцберга, Д. Морриса, М. Портера, Д. Пью, У. Тейлора, С. Томпсона, А. Файоля, Ф. Хедоури, Г. Шмалена, Р. Шредера, Х. Эмерсона, С. Янга, Р.А. Алборова, Г.В. Бушмеловой, О.С. Виханского, И.Н. Герчиковой, А.Г. Грязновой, Э.М. Короткова, М.И. Круглова, А.Л. Кузнецова, Б.Г. Литвака, А.М. Макарова, В.Д. Маркова, Ю.И. Молоткова, В.И. Некрасова, О.В. Романовой, И.М. Сыроежина, А.И. Татаркина, Ф.Е. Удалова, И.С. Штаповой, М.И. Шишкина и других зарубежных и отечественных ученых.

Однако основная часть исследований ученых и практиков ограничивается общими положениями теории и методологии определения эффективности развития предприятий. Вопросы комплексной оценки и поиска путей повышения эффективности функционирования таких сложных экономических систем, какими являются предприятия нефтегазового комплекса, и развития соответствующих систем и механизмов управления, нацеленных на результат, представлены недостаточно. Эти обстоятельства определили цель и задачи данного диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования состоит в разработке и обосновании теоретических и методических положений по совершенствованию управления эффективным развитием предприятий нефтегазового комплекса в условиях изменяющейся экономики.

В соответствии с этим диссертационное исследование направлено на решение следующих задач:

- рассмотреть предприятия нефтегазового комплекса как сложные организации и дать их системные характеристики, проанализировать вектор развития современных систем управления такими организациями;
- определить позитивные и негативные стороны функционирования современных российских предприятий нефтегазового комплекса, выявить условия обеспечения эффективности их хозяйствования;
- систематизировать основные факторы, обуславливающие эффективность развития предприятий нефтегазового комплекса;
- обосновать теоретико-методические положения результативного управления эффективным развитием предприятий нефтегазового комплекса;

- предложить методические подходы к проведению экономико-управленческой диагностики в системе результативного управления эффективным развитием предприятий нефтегазового комплекса;

- обосновать методические рекомендации по применению экономико-управленческой диагностики в системе стратегического управления предприятием и провести их апробацию.

Объектом исследования в диссертационной работе выступают промышленные предприятия Российской Федерации.

Предметом исследования являются экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе управления эффективным развитием предприятий нефтегазового комплекса.

Область исследования. Исследование проведено в рамках п. 15.13 "Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов"; 15.15 "Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства"; 15.19 "Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации управления отраслями и предприятиями топливно-энергетического комплекса" Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Методологической основой исследования являются современная экономическая теория, системный подход, логическое обобщение, методы системно-структурного, абстрактно-теоретического, сравнительного анализов, экономико-математические методы анализа, метод экспертных оценок, моделирование.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативные акты Федерального Собрания РФ, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, монографические и коллективные труды зарубежных и отечественных ученых по проблематике диссертационного исследования, их публикации в периодических изданиях, отраслевые информационно-аналитические обзоры, материалы научно-практических конференций, оперативная информация об объектах исследования, собранная и обработанная автором.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке научно обоснованных теоретико-методических положений по совершенствованию управления эффективным развитием предприятий нефтегазового комплекса, направленных на повышение их экономической устойчивости в долгосрочной перспективе.

К числу основных результатов, определяющих научную новизну диссертационной работы, относятся следующие:

- выявлены условия и возможности обеспечения эффективного развития предприятий нефтегазового комплекса, базирующиеся на комплексном учете факторов внешней и внутренней среды и учитывающие целевые установки результативного стратегического развития;

- систематизированы факторы, оказывающие влияние на эффективность развития предприятий нефтегазового комплекса, которые целесообразно учитывать и использовать при развитии системы результативного управления;

- развиты методические основы результативного управления с учетом требований экономической целесообразности обеспечения устойчивости стратегического развития предприятия, в качестве ключевого элемента результативного управления выделено его информационное обеспечение;

- раскрыто содержание, основное назначение и составляющие экономико-управленческой диагностики, направленной на повышение качества информационного обеспечения результативного управления;

- разработан матричный инструментарий экономико-управленческой диагностики, проводимой в целях обоснования стратегических решений, объединяющий оценку уровней развития внутреннего потенциала предприятия, потенциала его взаимодействия с внешней средой, конкурентных преимуществ и финансово-экономической прочности, что позволяет выявлять резервы повышения экономической устойчивости предприятия в стратегической перспективе.

Теоретическая значимость результатов исследования определяется актуальностью поставленных задач и достигнутым уровнем разработанности проблематики, анализом и развитием зарубежного и отечественного опыта решения проблем управления предприятиями НК, выявлением условий и предпосылок повышения эффективности их функционирования, обоснованием и развитием теоретических положений, методических подходов и разработкой адекватных современному состоянию конструктивной по результативности системы поддержки и принятия решений на предприятиях.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные положения могут применяться предприятиями нефтегазового комплекса для решения задач по повышению эффективности управления хозяйствованием, а также значительно пополнить методическую базу управления стратегическим развитием и повысить его качественный уровень. Методическое обеспечение, созданное при выполнении исследования, может быть использовано менеджерами высшего звена аппарата управления и специалистами предприятий при выборе основных методов и процедуры анализа ситуаций и принятия решений в управлении предприятием. Это позволит обеспечить более высокую эффективность внедрения инноваций как в производственной сфере, так и в сфере управления, привлечения инвестиций и повысить конкурентоспособность хозяйствования в целом.

Апробация результатов исследования. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертационной работе, отражены в материалах международных конференций, проводимых в Самаре, Москве, Пензе.

Методические рекомендации, представленные в диссертационной работе, апробированы на промышленных предприятиях НГДУ "Быстринскнефть" ОАО "Сургутнефтегаз", ОАО "УПНГПКРС", что подтверждается соответствующими справками о внедрении.

Публикации. По теме исследования автором опубликовано 8 научных статей общим объемом 3,6 печ. л., в том числе 2 статьи в журналах, определенных ВАК для публикации результатов научных исследований (объем - 1 печ. л.).

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во **введении** обоснована актуальность темы диссертационной работы, отражена степень изученности проблемы, определены цель, задачи, объект и предмет исследования, сформулирована научная новизна, определена теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

В **первой главе** "Теоретические основы управления многоуровневыми организациями" развиты понятийно-терминологические основы, отражающие сущность и специфику сложных многоуровневых организаций, функционирующих в условиях нестабильности, как экономических систем динамического типа, определены их системные свойства, проведен анализ тенденций развития современных концепций управления такими организациями с выделением приоритетных направлений.

Во **второй главе** "Анализ развития российской модели эффективности функционирования предприятий нефтегазового комплекса" определены состав, специфика, взаимодействие источников эффективности развития предприятий НК, проведен анализ проблем эффективного развития современных предприятий НК, выявлены и систематизированы основные факторы, обуславливающие эффективность их развития в условиях нестабильности.

В **третьей главе** "Совершенствование методических подходов к результативному управлению эффективным развитием предприятий нефтегазового комплекса" раскрыта сущность и определены элементы результативного управления эффективным развитием, разработаны методические положения экономико-управленческой диагностики как инструмента информационного обеспечения процессов принятия управленческих решений. Проведена апробация разработанных методических подходов на примере предприятий НК.

В **заключении** приведены основные выводы и рекомендации по результатам исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выявлены условия и возможности обеспечения эффективного развития предприятий нефтегазового комплекса, базирующиеся на комплексном учете факторов внешней и внутренней среды и учитывающие целевые установки результативного стратегического развития.

Результат любой хозяйственной деятельности обуславливается взаимодействием внутренней и внешней среды предприятия в плоскости вектора реализации его целевых установок. В процессе достижения своих целей предприятия нефтегазового комплекса нередко совершают действия, оказывающие негативное влияние на результаты функционирования предприятий других видов деятельности, что в конечном итоге обуславливает снижение эффекта функционирования как всего нефтегазового комплекса, так и национальной экономики в целом. Таким образом, одним из важнейших предназначений предприятий нефтегазового комплекса является обеспечение положительного синергетического эффекта взаимодействия результативности своей деятельности с деятельностью предприятий смежных отраслей и экономики страны в целом. Система согласования интересов взаимодействующих субъектов экономического пространства при осуществлении хозяйственной деятельности предприятий НК представлена на рис. 1.



Рис. 1. Баланс интересов субъектов экономического пространства национальной экономики

В работе обосновывается, что эффективность функционирования предприятий нефтегазового комплекса определяется как функционал от следующих переменных: уровня удовлетворения различных потребностей отраслей комплекса; уровня удовлетворения потребностей внешней среды (рынка) в продукции комплекса; уровня удовлетворения потребностей регионов (выраженных в стратегии их развития) в функционировании комплекса; уровня удовлетворения потребностей государства (выраженных в стратегии развития страны) в функционировании комплекса; уровня удовлетворения потребностей региональной общественности и населения страны в целом. Математически эффективность функционирования предприятий нефтегазового комплекса следует описывать таким образом:

$$E = F(R, P, N, S, L),$$

где E - эффективность;

F - функционал;

R, P - уровень удовлетворения внутренних потребностей отраслей нефтегазового комплекса и потребностей внешней среды (рынка), соответственно;

N - уровень удовлетворения потребностей регионов;

S - уровень удовлетворения потребностей государства;

L - уровень удовлетворения потребностей населения.

В условиях стабильной экономики каждая из отдельных составляющих данной модели имеет равную значимость, однако обстоятельства реальной экономики, характеризующиеся факторами неустойчивости, могут вносить свои особенности, что следует предусмотреть введением перед переменными весовых коэффициентов.

В работе делается вывод, что оптимальная интеграция предприятия НК в целостную систему национальной экономики должна осуществляться в условиях адекватной реализации им своей производственной функции. Эффективное же развитие предприятий НК направлено на достижение и сохранение высоких конкурентных преимуществ за счет инновационного развития производственно-технической базы, активного внедрения и расширения сфер использования новых технологий управления, а также интенсивного использования мирового передового опыта, научно-технического и интеллектуального потенциала предприятия, дающего возможность не только решать оперативные задачи, но и закладывать прочный фундамент качественного роста в перспективе. При этом существенное значение в системе факторов обеспечения эффективности долгосрочного развития предприятий отводится системе управле-

ния стратегическими возможностями, в которой должны прогнозироваться не только будущие проблемы и возможности, но и характер и сущность способностей, необходимых предприятию для обеспечения успеха в долгосрочной перспективе.

2. Систематизированы факторы, оказывающие влияние на эффективность развития предприятий нефтегазового комплекса, которые целесообразно учитывать и использовать при развитии системы результативного управления.

Множественность факторов, оказывающих влияние на эффективность функционирования предприятий НК, обусловлена исключительным местом предприятий комплекса в структуре всего народного хозяйства, а также динамичностью изменения сред функционирования и осуществлением хозяйственной деятельности в современных условиях хозяйствования. Факторы, влияющие на эффективность НК и его предприятий в укрупненном виде, предложено разделить на факторы внешней среды и факторы внутренней среды (или факторы производства).

Факторы внешней среды делятся на факторы макросреды (или дальнего окружения) и факторы микросреды (или ближнего окружения). К факторам макросреды относятся: государственное регулирование, политические, экономические, правовые, природные факторы, факторы научно-технического прогресса и социально-демографической среды, конъюнктура рынка и барьеры вхождения в рынок НК. К факторам микросреды относятся: поставщики, покупатели, акционеры, профсоюзы, кредиторы, конкуренты.

Более детальная группировка факторов внешней среды имеет следующий вид.

По скорости изменений: факторы, имеющие высокие скорости изменения (рыночная среда); факторы, характеризующиеся умеренными скоростями изменения (правовые элементы среды); факторы, характеризующиеся медленными темпами изменения; практически неизменные (природные факторы).

По уровню прогнозирования: легко прогнозируемые; прогнозируемые; непрогнозируемые.

По удаленности от объекта влияния: глобальные (международный финансовый кризис); факторы, влияющие на страну в целом (изменение законодательства, макроэкономические процессы); региональные (региональная экономическая политика, наличие выделенных экономических зон); местные (политика муниципальных образований).

По направленности воздействия: факторы, воздействие которых оказывается непосредственно на объект исследования (потребители, поставщики,

конкуренты); факторы, воздействие которых осуществляется опосредованно (политическая обстановка, уровень развития информатизации, НТП).

По сложности воздействия: факторы, влияющие на все функции предприятия (регулирование экономических процессов на макро- и мезоуровнях); факторы, оказывающие влияние на отдельные функции предприятия (сокращение абитуриентов в техникумах сокращает качественное и количественное наполнение "трудовых ресурсов" предприятия).

По системности воздействия: появляющиеся однократно (введение единой европейской валюты); повторяющиеся через некоторый интервал (кризис в экономике); постоянные (изменение экономической ситуации).

По масштабности проявления: разрушительного масштаба (мировой финансовый кризис); сильного воздействия (рост темпов инфляции); умеренного воздействия (изменение законодательства); незначительного воздействия (изменение факторов мегаокружения).

По характеру происхождения: естественно-природные (изменение климата, снижение рождаемости); искусственные (котировки, ценовая агрессия).

По способу измерения влияния: факторы, измеряемые в количественном выражении (рост ВВП, снижение цен); факторы, измеряемые в качественном выражении (предпочтения потребителей, психологический климат и т.п.).

По степени открытости: факторы, имеющие индикаторы открытого проявления (изменение валютного курса); факторы, определить которые сложно из-за отсутствия явных показателей проявления (лоббирование интересов, игра на бирже, промышленный шпионаж).

По сфере проявления: факторы мегаокружения (уровень развития других стран); факторы макро- и мезосреды; факторы микросреды; факторы субмикросреды.

По степени управляемости: факторы, полностью контролируемые предприятием; факторы, контроль за проявлением которых осуществить невозможно.

По направленности влияния: факторы положительного влияния; факторы отрицательного влияния.

По результативности влияния: факторы, способствующие эффективному развитию предприятия; факторы, сдерживающие эффективное развитие предприятия.

К факторам внутренней среды (или факторам производства), также достаточно часто именуемым элементами производственного процесса, относятся: земля, капитал, труд, предпринимательская способность.

Предложенная систематизация факторов внешней и внутренней среды предприятия дает возможность более обоснованно производить структурирование внешней и внутренней среды предприятия в целом, а

также в зависимости от целей исследования формировать оптимальный набор факторов, которые могут быть использованы в системе формирования результативного управления.

3. Развити методические основы результативного управления с учетом требований экономической целесообразности обеспечения устойчивости стратегического развития предприятия, в качестве ключевого элемента результативного управления выделено его информационное обеспечение.

Центральным вопросом развития любого современного предприятия является обеспечение экономической устойчивости. Особенно острым он становится в условиях кризисности развития мегаэкономики. Проведя комплексное исследование теории и практики управления, мы пришли к выводу, что необходимы новые инновационные теоретические положения, концепции, принципы, подходы к развитию предметной области знаний в сфере управления. В работе обосновывается, что на современном этапе развития необходим новый вид управления - эффективное управление, направленное на результат и выстроенное в системе и методологии процессного управления. Мы предлагаем обозначить его как результативное управление. Под данным видом управления целесообразно понимать комплекс согласованных действий и методов, направленных на повышение способности управляющей системы адекватно и оперативно реагировать на изменение внутренней и внешней среды, а именно повышать возможности управленческой системы приспособиться к волатильности развития. Результативное управление должно быть направлено на систематизацию и преобразование знаний (посредством осуществления эффективного мониторинга) о состоянии и развитии производственно-хозяйственной системы с целью повышения степени научного обоснования выполнения управленческой деятельности.

В работе раскрыты принципы обеспечения результативного управления и обозначены движущие факторы его развития, определяется, что целью результативного управления должно стать выявление и обоснование вариантов управленческих решений, направленных на обеспечение эффективности развития предприятия.

Обосновывается, что в качестве базы успешного функционирования системы результативного управления целесообразен интеграционный подход в применении различных методов управления, однако в качестве объединяющего инструмента следует использовать мониторинг экономических и управленческих процессов или экономико-управленческую диагностику. По нашему мнению, именно возможность сочетания мето-

дов и функций в системе экономико-управленческой диагностики дает возможность активно влиять на стратегическую устойчивость предприятий, а диагностика ключевых показателей деятельности позволит повысить обоснованность принимаемых управленческих решений.

Базой построения результативного управления должно послужить формирование эффективного информационного обеспечения управленческой деятельности.

Механизм информационного преобразования (рис. 2) состоит из двух взаимосвязанных блоков - первичного информационного контура, где осуществляется сбор, систематизация и структурирование информации, поступающей на вход системы управления, и вторичного информационного контура, в котором происходит преобразование информации в информационный продукт или информационный ресурс.



Рис. 2. Механизм информационного преобразования в системе результативного управления

Таким образом, конечным результатом преобразования является подготовленная "под проблему" информация, необходимая для принятия управленческих решений. Соответствующее преобразование информационных потоков также служит основой проведения экономико-управленческой диагностики.

4. Раскрыто содержание, основное назначение и составляющие экономико-управленческой диагностики, направленной на повышение качества информационного обеспечения результативного управления.

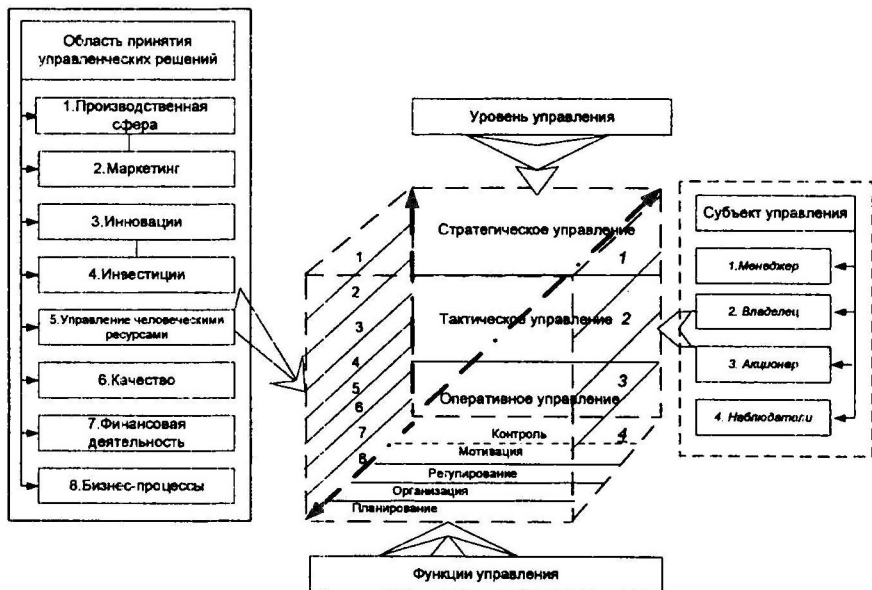
Центральным элементом информационного обеспечения результативно-го управления является экономико-управленческая диагностика, представляющая собой совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов: целей ее проведения; областей принятия управленческих решений; субъектов; функций управления; уровней управления (рис. 3).



Рис. 3. Модель взаимодействия элементов экономико-управленческой диагностики

Целью экономико-управленческой диагностики предприятия должна стать информационная поддержка принятия и исполнения решений по изучаемым объектам исследования. Особенностью осуществления диагностики является деление области ее проведения одновременно на несколько зон (в зависимости от целевой направленности управленческой деятельности), соответствующих элементам, представленным на рис. 3. Итоговая пространственная модель осуществления экономико-управленческой диагностики, базирующейся на четырех основных элементах (областей принятия управленческих решений; субъектов; функций управления; уровней управления), лежащих в основе построения плоскостей "куба оценки", представлена на рис. 4. Формирование дальнейшего методического обеспечения осуществления мониторинга деятельности предприятия (т.е. разработки соответствующей системы ин-

дикаторов диагностики) должно осуществляться в зависимости от положения искомого элемента в зоне пересечения векторов "куба оценки". Например, осуществление диагностики в плоскости "бизнес-процесс - стратегическое управление - планирование - менеджер" должно основываться на показателях, отличных от показателей зоны "бизнес-процесс - стратегическое управление - планирование - акционер", несмотря на кажущееся единство, по той причине, что направленность принятия решений, основанная на полученной информации, будет различна в зависимости от целевых установок субъектов управления.



**Рис. 4. Пространственная модель осуществления
экономико-управленческой диагностики**

В работе обосновывается, что именно такая детализация зоны диагностики позволит в значительной степени повысить достоверность и ценность подготовки информации "под проблему" и, соответственно, существенно ускорит оперативность принятия управленческих решений и повысит их качество.

Предназначение экономико-управленческой диагностики - формирование информационной базы для системы результативного управления. Задачами экономико-управленческой диагностики являются не только фикса-

ция и выявление причин отклонения фактического состояния от нормативного (планового), но и комплексный анализ фактического состояния как итога деятельности участников процессов принятия решений, а также и наблюдение за конкурентной и внутренней средой, что требует разработки соответствующей системы экономических показателей, учитывающей специфику проявления экономических и управленческих процессов в зоне исследования (пересечение плоскостей куба рис. 4).

Области экономико-управленческой диагностики должны охватывать основные области деятельности предприятия с последующей детализацией их на подпроцессы в зависимости от уровня принятия решений.

Мы выделяем в качестве базовых объектов диагностики и, соответственно, областей принятия управленческих решений такие основные области, как: производственная сфера, маркетинг, инновации, инвестиции, управление человеческими ресурсами, качество, финансовая деятельность, бизнес-процессы. При построении соответствующей областям исследования системы показателей, позволяющей обеспечить эффективность процессов диагностики, необходимо придерживаться следующих условий. Детализация информации должна быть тем выше, чем ниже уровень управления. Показатели, характеризующие одни и те же области исследования, меняются в зависимости от субъектов исследования. В качестве субъектов исследования мы выделяем владельцев, менеджеров, потребителей, координаторов. Целесообразно соотносить систему показателей с основными функциями управления. Следует выделять отдельно основной базовый критерий и для обеспечения эффективности развития результативного управления и проведения экономико-управленческой диагностики - это достижение финансово-экономической устойчивости предприятия.

5. Разработан матричный инструментарий экономико-управленческой диагностики, проводимой в целях обоснования стратегических решений, объединяющий оценку уровней развития внутреннего потенциала предприятия, потенциала его взаимодействия с внешней средой, конкурентных преимуществ и финансово-экономической прочности, что позволяет выявлять резервы повышения экономической устойчивости предприятия в стратегической перспективе.

В общем виде стратегическое управление представляет собой процесс создания и реализации стратегии предприятия на основе постоянного контроля и оценки внешних и внутренних изменений в среде его функционирования с целью стабилизации или усиления существующего положения и эффективной работы в условиях нестабильности внешней среды. При этом основным инструментом при позиционировании предприятий и выборе стратегических решений и, соответственно, экономи-

ко-управленческой диагностики являются матрицы (модели) стратегического планирования.

Для разработки стратегической матрицы оценки позиционирования предприятия в целях обоснования выбора стратегического решения об его эффективном развитии предлагается использовать подход, основанный на оценке положения предприятия в системе матричных координат.

В качестве параметров, лежащих в основе построения матрицы, предлагается использовать четыре группы показателей, представляющих, соответственно, четыре подсистемы, характеризующие возможности развития предприятия: конкурентные преимущества; уровень развития внутреннего потенциала; уровень финансово-экономической прочности; уровень развития потенциала взаимодействия предприятия с внешней средой. В целом показатели должны характеризовать: эффективность деятельности предприятия при сложившейся рыночной структуре - рыночную долю, отражающую фактическое рыночное положение предприятия, возможность оказывать значительное влияние на другие предприятия и в целом на рыночную структуру; эффективность всей производственно-хозяйственной деятельности, т.е. рентабельность активов, капитала, деятельности предприятия в целом; ресурсные возможности предприятия, направленные на обеспечение производства конкурентоспособной продукции; конкурентные преимущества предприятия и производимой им продукции. При таком подходе стратегическое поле матрицы будет образовано четырьмя осями, две из которых относятся к характеристике внутреннего потенциала предприятия и потенциала его взаимодействия с внешней экономической средой, две другие оси определяют положение предприятия на рынке относительно развития конкурентных преимуществ и финансово-экономической прочности (рис. 5).

Полученные поля могут быть охарактеризованы следующим образом. В целом поле матрицы разделено, в зависимости от уровня градации осей, на 16 квадрантов, где каждому отдельному состоянию развития предприятия соответствует 4 квадранта, характеризующих возможные различия в положении хозяйствующих субъектов в рамках одного и того же состояния.

В целях определения позиции предприятия необходимо: определить фактические значения уровня развития внутреннего потенциала предприятия, развития конкурентных преимуществ, уровня развития потенциала взаимодействия предприятия с внешней средой, состояния финансово-экономической прочности предприятия; выбрать зоны, в которые попадают рассчитанные значения показателей по исследуемым зонам, провести линии, соединяющие параллельные оси в выбранных точках (зонах); найти их точку пересечения, которая и будет определять позицию анализируемого предприятия на стратегическом поле матрицы.



Показатели, лежащие в основе построения матрицы, не являются однородными. В качестве инструмента, позволяющего производить их объединение, предлагается использовать следующий методический подход, включающий несколько этапов.

Этап 1. Анализируются показатели в неоднородной системе единиц измерения. Этап необходим для подтверждения достоверности проведения исследования.

Этап 2. Осуществляется экспертная оценка показателей на основе результатов, полученных на этапе 1.

Этап 3. Определяется средняя оценка, аккумулирующая мнения экспертов, по формуле

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^m P_j}{m},$$

где P_i - средняя оценка показателя;

P_j - оценка каждого эксперта;

m - число экспертов.

Оценки экспертов по каждому показателю (P_i) могут принимать целочисленные значения от 0 (наихудшая оценка) до 10 (наилучшая). В случае средней оценки, а также при отсутствии сформированного мнения эксперты выставляют оценку 5. При отсутствии у экспертной группы необходимых для ответа сведений показатель можно не принимать в расчет, но тогда необходимо распределить все показатели между весами других показателей пропорционально их значению.

Находится средневзвешенная оценка для каждого элемента ($P_{\text{взвеш}}^{\text{эл}}$) в блоке по формуле

$$P_{\text{взвеш}}^{\text{эл}} = \frac{\sum_{i=1}^n (P_i \cdot R_i^{\text{эл}})}{\sum_{i=1}^n R_i^{\text{эл}}},$$

где $R_i^{\text{эл}}$ - вес каждого показателя в оценке элемента;

n - число показателей.

Находится средневзвешенная оценка для каждого блока ($P_{\text{взвеш}}^{\text{блок}}$) по формуле

$$P_{\text{взвеш}}^{\text{блок}} = \frac{\sum_{i=1}^n (P_{\text{взвеш}}^{\text{эл}} \cdot R_i^{\text{бл}})}{\sum_{i=1}^n R_i^{\text{бл}}},$$

где $R_i^{\text{бл}}$ - вес каждого элемента в оценке блока.

Этап 4. На основе значений оценок делаются выводы о показателе уровня:

- низкая оценка (от 0 до 4);
- средняя оценка (от 4 до 7);
- высокая оценка (от 7 до 9);
- очень высокая оценка (от 9 до 10).

Далее можно строить матрицу в соответствии с полученными значениями по блокам.

Базируясь на данных комплексного анализа хозяйственной деятельности ОАО "Сургутнефтегаз" и проведя экспертную оценку потенциальных составляющих стратегического развития компании, в работе была построена матрица позиционирования при принятии стратегических управленческих решений (рис. 6).

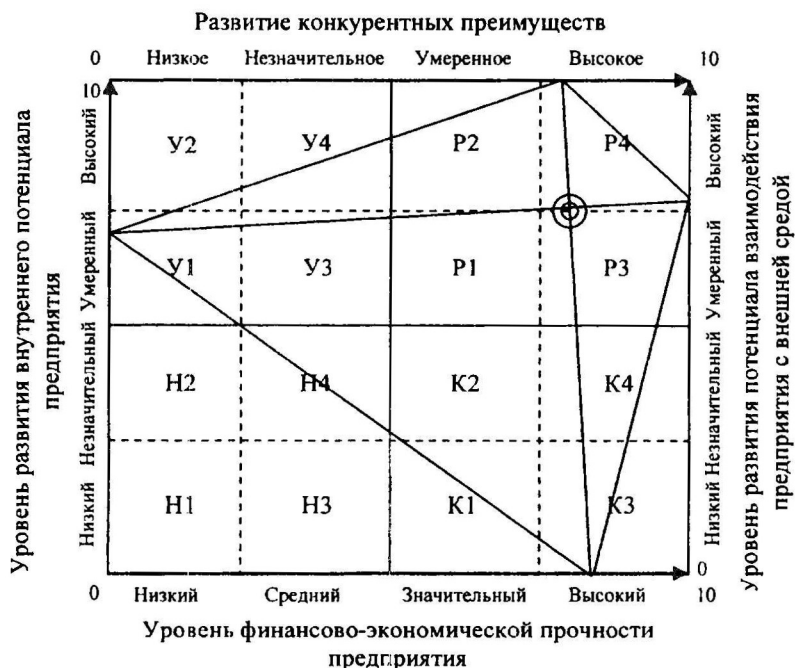


Рис. 6. Положение ОАО "Сургутнефтегаз" на матрице позиционирования

Исходя из результатов проведенных расчетов положение ОАО "Сургутнефтегаз" на матрице позиционирования соответствует размещению в квадратах Р3-Р4, что характеризует очень сильную конкурентную позицию предприятия, близкую к лидерству. Для упрочения позиций компании целесообразны дальнейшее увеличение объемов производства, дополнительное инвестирование, мероприятия по удержанию и в перспективе увеличению занимаемой доли на рынке.

В сфере добычи нефти и газа обеспечение ОАО "Сургутнефтегаз" воспроизводства минерально-сырьевой базы за счет активного проведения геологоразведочных работ и приобретения новых перспективных участков, применения инновационных решений, современной техники и передовых технологий в освоении и разработке месторождений, повышающих эффективность геологоразведочных работ и процессов добычи нефти и газа, создает основу для будущей стабильной производственной деятельности.

В сфере развития газового сектора основными задачами ОАО "Сургутнефтегаз" являются разработка газовых месторождений с целью добычи природного газа, сбор и максимально эффективное использование

попутного нефтяного газа, минимизация негативного влияния на окружающую среду, контроль над затратами.

В сфере переработки нефти и газа приоритетные направления развития ОАО "Сургутнефтегаз" следующие: наращивание перерабатывающих мощностей для обеспечения баланса с объемами добычи; производство высококачественной продукции, соответствующей мировым стандартам качества; увеличение глубины переработки за счет реализации проектов модернизации и реконструкции производственных мощностей; расширение ассортимента продукции.

В энергетической сфере ОАО "Сургутнефтегаз" необходимо дальнейшее развитие матой энергетики, т.е. увеличение собственных генерирующих мощностей, позволяющих обеспечивать энергетическую безопасность производства, успешно решать комплекс задач, связанных с обустройством новых месторождений и обеспечением экологической безопасности производства.

В сфере сбыта продукции усилению конкурентных позиций ОАО "Сургутнефтегаз" будут способствовать дальнейшая диверсификация поставок продукции за счет выхода на новые рынки и развития транспортной инфраструктуры России, расширение рынка сбыта нефтепродуктов за счет строительства и модернизации сети автозаправочных станций, увеличение объемов реализации сопутствующих товаров и услуг.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В изданиях, определенных ВАК РФ

1. Гауф, Е.В. Становление российской модели управления экономической организацией [Текст] / Е.В. Гауф // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2009. - № 8. - С. 13-17. - 0,5 печ. л.
2. Гауф, Е.В. Матричный инструментарий экономико-управленческой диагностики в системе обоснования стратегических решений [Текст] / Е.В. Гауф // Вестн. Самар. гос. ун-та. - Самара, 2010. - № 9. - С. 27-38. - 0,5 печ. л.

В других изданиях

3. Гауф, Е.В. К вопросу об эффективности развития предприятий нефтегазового комплекса [Текст] / Е.В. Гауф // Вестн. Моск. экон. ин-та. - М., 2008. - № 1. - С. 51-59. - 0,5 печ. л.
4. Гауф, Е.В. Систематизация факторов, обуславливающих эффективное развитие предприятий нефтегазового комплекса / Е.В. Гауф // Вестн. Моск. экон. ин-та. - М., 2008. - № 1. - С. 60-69. - 0,5 печ. л.

5. Гауф, Е.В. Особенности результативного управления современным предприятием [Текст] / Е.В. Гауф // Вестн. Моск. экон. ин-та. - М., 2009. - № 1. - С. 51-59. - 0,5 печ. л.

6. Гауф, Е.В. Методические основы осуществления экономико-управленческой диагностики [Текст] / Е.В. Гауф // Вестн. Моск. экон. ин-та. - М., 2009. - № 1. - С. 59-65. - 0,5 печ. л.

7. Гауф, Е.В. Пути совершенствования управления эффективным развитием предприятий [Текст] / Е.В. Гауф // Стратегия антикризисного управления экономическим развитием Российской Федерации : сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. - Пенза : Изд-во МНИЦ ПГСА, 2010. - С. 15-19. - 0,2 печ. л.

8. Гауф, Е.В. Экономико-управленческая диагностика в системе результативного управления предприятием [Текст] / Е.В. Гауф // Стратегия антикризисного управления экономическим развитием Российской Федерации : сб. ст. II Междунар. науч.-практ. конф. - Пенза : Изд-во МНИЦ ПГСА, 2010. - С. 20-29. - 0,4 печ. л.

Подписано в печать 20.09.2010.

Формат 60×84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.

Гарнитура "Times New Roman". Объем 1,0 печ. л.

Тираж 150 экз. Заказ № 393.

Отпечатано в типографии СГЭУ.

443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.

16'7